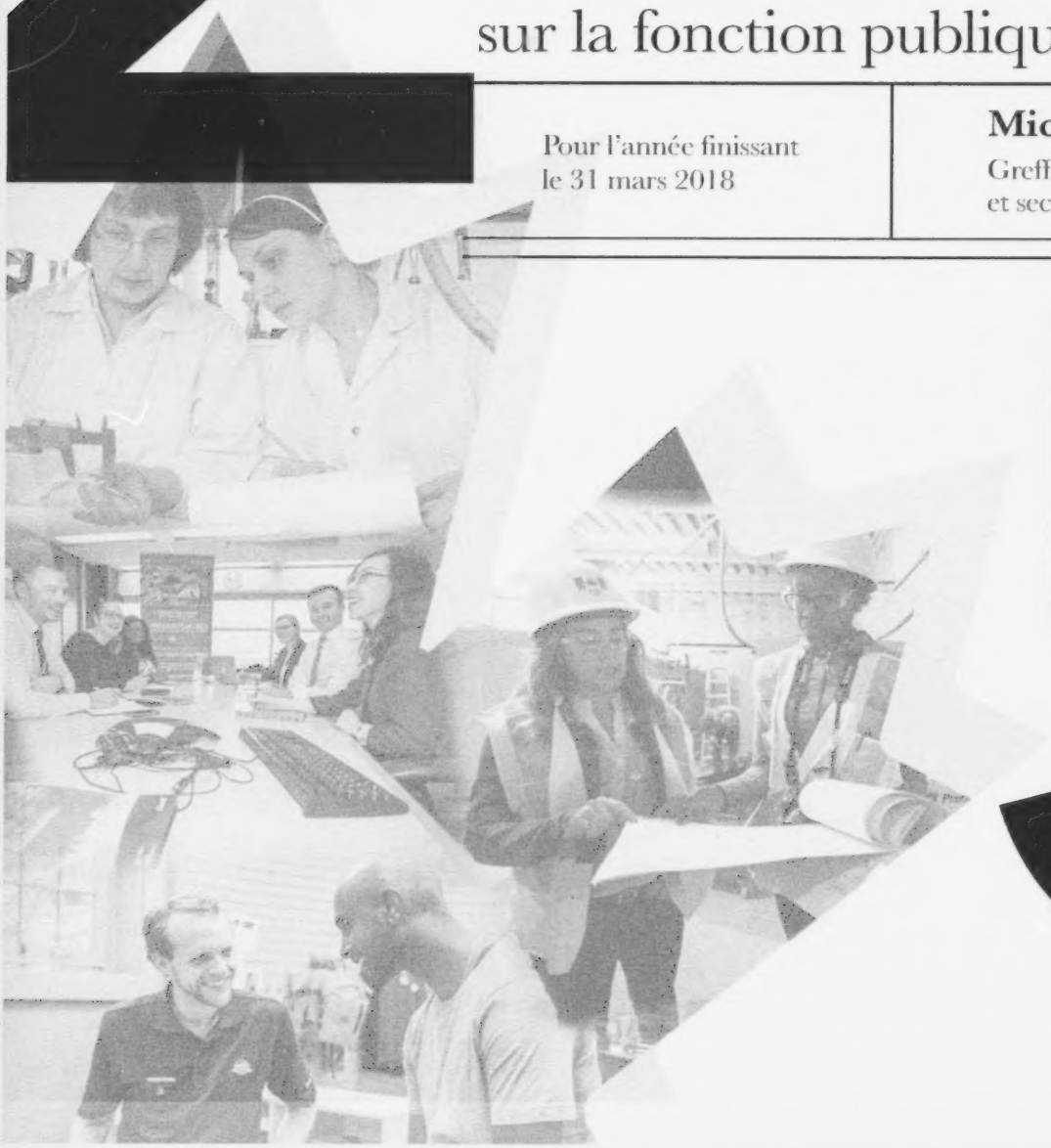
Rapport annuel au Premier ministre

sur la fonction publique du Canada

Pour l'année finissant
le 31 mars 2018

Michael Wernick
Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet



© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2018)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire ce document en totalité ou en partie doit être adressée au Bureau du Conseil privé.

Toutes les images proviennent du gouvernement du Canada.

Cette publication est également disponible sur Internet : www.canada.ca/rapport-greffier
This publication is also available in English :

Twenty-fifth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

CP1-1

ISSN : 1193-7637

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 29 mars 2018

Monsieur le Premier ministre,

En ma qualité de chef de la fonction publique du Canada, et conformément à l'article 127 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, j'ai le plaisir de vous remettre le *Vingt cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*.

En 2017, les Canadiens ont célébré le 150e anniversaire de la Confédération. Les membres de la fonction publique en ont aussi profité pour célébrer les 150 ans d'existence de notre institution. Nous avons réfléchi sur notre passé et nos réalisations, et c'est avec dynamisme que nous nous apprêtons à relever les défis de demain.

La fonction publique du Canada a de quoi être fière. En 2017, elle s'est classée au premier rang selon un nouvel indice d'efficacité de la fonction publique internationale. Ce classement témoigne du talent et de la diversité de nos fonctionnaires.

Je crois que notre efficacité tient aussi beaucoup de la rétroaction que nous recevons de la part des médias, des agents du Parlement, des intervenants et de la population qui nous indiquent ce que nous pourrions améliorer. Nous nous efforçons d'être à l'écoute, d'apprendre, et d'apporter des correctifs et des améliorations. Si nous faisons des erreurs, nous prenons le temps d'en tirer les leçons et d'ajuster nos démarches afin de ne pas les répéter.

C'est le cas avec notre système de paye. Malgré les efforts importants déployés dans l'ensemble du gouvernement, nous éprouvons toujours des difficultés avec ce système. Cette situation est inacceptable. Soyez assuré qu'en 2018, nous ne ménagerons aucun effort pour faire des progrès sur cette question et veiller à ce que la paye de nos employés soit exacte et versée à temps. J'en fais ma priorité absolue.

Dans le rapport, je souligne avec fierté le dévouement et l'ingéniosité des fonctionnaires dans les services offerts aux Canadiens et les progrès réalisés dans le respect du mandat du gouvernement.

Je me suis mis à l'écoute des fonctionnaires pendant toute l'année, et j'ai réfléchi aux progrès que nous avons réalisés jusqu'à maintenant et à la façon de renforcer notre engagement. J'ai mis sur pied une Table du greffier sur la diversité et l'inclusion et une Table du greffier sur la santé mentale qui ont fourni des points de vue et des renseignements précieux au cours du dernier exercice. J'ai parlé avec plus de 22 000 fonctionnaires dans le cadre d'activités dans l'ensemble du pays et en différents lieux à l'étranger. J'ai communiqué directement avec les Canadiens par le biais des médias sociaux. J'ai aussi utilisé ces réseaux pour demander aux fonctionnaires de partager directement avec moi leurs expériences relatives au renouvellement. Le présent rapport a été rédigé à la lumière des commentaires que j'ai entendus.

Au cours de l'année à venir, je donnerai de l'ampleur à nos efforts collectifs dans certains secteurs clés. Je tiens à ce que notre fonction publique soit représentative des Canadiens que nous servons et qu'elle tire le meilleur parti de ses talents. Je maintiendrai mon engagement envers la santé mentale et le bien-être des employés, y compris en luttant contre le harcèlement et la discrimination. J'appuierai également notre capacité d'exécution en faisant en sorte que les fonctionnaires disposent des outils et des processus qui conviennent, ainsi que de structures organisationnelles. J'invite les fonctionnaires à se joindre à moi et à poursuivre ensemble nos progrès quant à ces priorités.

Je vous remercie, Monsieur le Premier ministre, de reconnaître les réalisations de la fonction publique du Canada au cours de la dernière année et d'appuyer ses efforts pour un avenir encore plus prometteur.

Michael Wernick

INTRODUCTION

La fonction publique du Canada est une institution fière et solide. Il s'agit d'une organisation guidée par des valeurs et composée de personnes passionnées de partout au pays qui viennent travailler chaque jour pour faire une différence dans la vie des Canadiens. Nous fournissons au gouvernement du soutien et des conseils impartiaux fondés sur des données probantes, et nous offrons également des services de qualité aux Canadiens à l'échelle du pays et dans le monde entier.

Depuis le lancement d'Objectif 2020 en 2013, la fonction publique déploie ses efforts afin d'instaurer une culture où l'innovation est soutenue et valorisée. Les fonctionnaires reconnaissent le besoin de changement et font leur part pour concrétiser cet objectif. Leur esprit d'initiative m'a impressionné.

Il faut promouvoir l'évolution et trouver de nouvelles et de meilleures façons de produire des résultats pour les Canadiens. Il faut continuer d'accorder la priorité à l'exécution du mandat du gouvernement.

Comme la fonction publique est le plus grand employeur en importance au Canada, avec un effectif d'environ 262 000 employés, nous sommes déterminés à créer un effectif diversifié, inclusif et talentueux disposant des outils, des processus et des structures organisationnelles qui conviennent. Nous placerons au centre de nos préoccupations la santé mentale et le bien-être en milieu de travail, et mettrons fin au harcèlement ainsi qu'à la discrimination.

Le présent rapport nous donne l'occasion de passer en revue les progrès réalisés au cours de la dernière année et de mettre l'ingéniosité de chacun au profit de tous.

87%

des fonctionnaires sont fiers du travail qu'ils font

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017

SYSTÈME DE PAYE

Ma priorité absolue consiste à faire en sorte que les fonctionnaires reçoivent la paye qui leur est due dans les délais prévus.

Je suis bouleversé par les difficultés émotionnelles et financières que notre système de paye cause à un si grand nombre de nos collègues dévoués et à leur famille.

De tels problèmes n'auraient jamais dû se produire. Malgré les efforts importants déployés par les fonctionnaires, nous éprouvons toujours des difficultés avec le système de paye. J'aimerais sincèrement pouvoir vous dire avec certitude quand ces problèmes seront réglés, mais il n'y a pas de solution rapide.

Nous nous efforçons de régler la situation de différentes façons. Une équipe intégrée des ressources humaines et de la paye s'affaire dans l'ensemble du gouvernement pour corriger les problèmes sous-jacents liés au système de paye. Elle prend également des mesures en vue d'éliminer l'arriéré de cas, de renforcer la capacité de traitement des demandes, et de restructurer nos processus de ressources humaines. Les gestionnaires et la communauté des ressources humaines jouent aussi un rôle essentiel en offrant du soutien aux employés et en contribuant à prévenir d'autres problèmes de paye. Les nouveaux investissements proposés dans le budget de 2018 appuieront ces efforts. De plus, en collaboration avec des experts, les syndicats et des fournisseurs de technologies, nous entreprendrons le développement de la prochaine génération du système de paye.

J'ai également demandé aux sous-ministres de m'informer des mesures qu'ils ont prises pour stabiliser le système de paye afin que les employés reçoivent à temps la rémunération qui leur est due. Les organisations s'inspirent de ces mesures pour proposer des approches qui permettront d'apporter des améliorations notables pour nos employés.

Il est essentiel que les fonctionnaires sachent qu'ils n'ont pas à porter seuls le fardeau des problèmes de paye. Des avances de salaire en cas d'urgence et des paiements prioritaires peuvent être versés aux employés confrontés à des difficultés.

Nous continuons de rencontrer les agents négociateurs et d'échanger avec eux au sujet des problèmes du système de paye, afin de trouver des solutions et de les aider à répondre aux préoccupations de leurs membres.

Enfin, nous analysons les causes profondes du problème ainsi que les leçons apprises afin d'éviter qu'un échec de cette envergure survienne de nouveau. À l'automne 2017, le vérificateur général a diffusé les résultats de son audit portant sur les *problèmes du système de paye Phénix*, et il effectuera un suivi cette année. Ces travaux fourniront des données essentielles qui orienteront la planification et la mise en œuvre de projets de transformation pangouvernementaux à l'avenir.

SERVIR AVEC FIERTÉ

Relever le défi

Encore une fois cette année, la fonction publique a fait preuve de courage, de résilience et de professionnalisme, et elle a largement dépassé les attentes en période de crise. Les fonctionnaires se sont mobilisés pour assurer la sécurité des Canadiens. Je suis fier de leur contribution.

Au printemps dernier

100 collectivités du Québec et de l'Ontario

4 000 personnes ont dû quitter leur logement et se séparer de leurs biens personnels

Au printemps dernier, 100 collectivités du Québec et de l'Ontario ont été touchées par des inondations, lesquelles ont contraint 4 000 personnes à quitter leur logement et à se séparer de leurs biens personnels. Les fonctionnaires ont uni leurs efforts pour leur venir en aide. Le personnel militaire canadien a contribué à la préparation en vue des inondations et a porté secours aux sinistrés. Les fonctionnaires ont travaillé sans arrêt pour gérer les débits d'eau afin que le public et les intervenants puissent circuler de façon sécuritaire et sans délai. La collaboration entre ces équipes, leur professionnalisme et leur altruisme ont fait toute la différence.

C'est formidable pour moi d'aider les familles. C'est valorisant, car cela veut dire que j'ai fait mon travail.

— Dawn Morley Zirk, Emploi et Développement social Canada

Les incendies de forêt qui ont ravagé la Colombie-Britannique en 2017 ont été les pires de l'histoire de la province. Les membres des Forces armées canadiennes ont épaulé leurs collègues de la province pour prêter main-forte aux personnes touchées. Beaucoup d'autres fonctionnaires se sont mobilisés afin d'offrir des services. Ils ont notamment aidé les 65 000 citoyens évacués en raison des incendies à remplacer les documents émis par le gouvernement qu'ils avaient perdus, et ils ont fourni de l'orientation et des mesures d'allégement fiscal d'urgence. Ainsi, les Canadiens touchés ont pu concentrer leur attention sur leur famille, leur logement et leurs affaires.

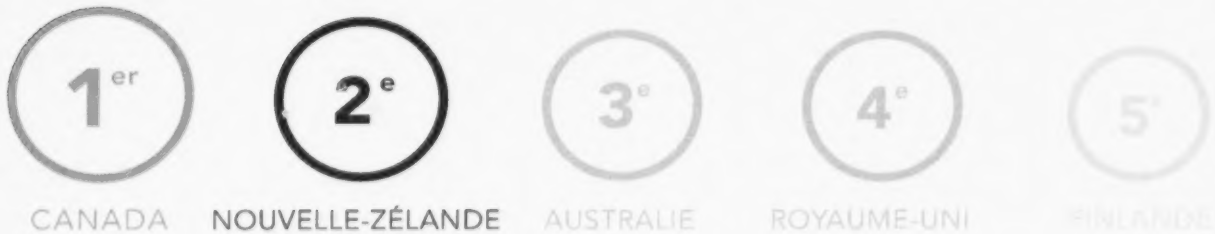
En septembre 2017, un incendie de forêt qui avait pris naissance dans une région éloignée du sud-est de la Colombie-Britannique s'est propagé jusqu'au parc national des Lacs-Waterton en Alberta. Les fonctionnaires sont tout de suite passés à l'action, alors que le feu se répandait dans le parc et les terres d'élevage avoisinantes. Les membres de l'équipe de Parcs Canada ont collaboré avec la province de l'Alberta, les services d'incendie municipaux et les collectivités locales. Ensemble, ils ont travaillé sans relâche dans le but de protéger le lotissement urbain de Waterton et les bâtiments du parc. Ils ont acheminé de l'eau par hélicoptère, créé des pare-feu et préparé l'évacuation. Trois fonctionnaires ont perdu leur maison dans l'incendie, mais ils sont rapidement retournés au travail pour continuer de prendre part aux mesures d'intervention. Même si le feu a lourdement endommagé ou détruit de nombreux bâtiments, les vaillants efforts déployés par toutes les personnes qui sont intervenues ont permis de sauver le lotissement de Waterton et de veiller à ce que personne ne soit blessé gravement.

La dernière année a aussi été marquée par une forte hausse du nombre de demandeurs du statut de réfugié à la frontière terrestre d'un bout à l'autre du pays. Les demandes d'asile ont plus que doublé au cours de la dernière année. Les ministères, les provinces et les partenaires communautaires ont travaillé inlassablement, en traitant les demandeurs d'asile avec compassion, tout en préservant la sécurité et l'intégrité du système d'immigration canadien. En outre, les délais de traitement des demandes du statut de réfugié ont été raccourcis, et la capacité a été renforcée aux endroits où des gens tentaient d'entrer au Canada de façon illégale.

La fonction publique a fait preuve d'une ardeur impressionnante pour mobiliser des spécialistes afin de relever ces défis. Je crois que ce dynamisme et cette vivacité sont nécessaires pour réorienter les personnes et les ressources en vue de s'adapter aux nouvelles priorités du gouvernement et des citoyens. Il reste du travail à faire, et je reviendrai à ce thème à la fin du présent rapport.

Excellence du service

Chaque année, des millions de Canadiens ont recours aux services du gouvernement, notamment afin de demander des prestations, de présenter une déclaration de revenus, d'obtenir un numéro d'assurance sociale, des relevés d'emploi ou un passeport, et de traverser la frontière. Ces services appuient les Canadiens lors de transitions importantes au courant de leur vie. Il n'est donc pas surprenant qu'ils réclament des services de qualité qui sont commodes, faciles à utiliser et axés sur leurs besoins. Ils veulent également pouvoir y accéder 24 heures par jour et 7 jours par semaine sur leurs appareils mobiles, dans la langue officielle de leur choix, et dans



Les fonctionnaires du Canada au premier rang du International Civil Service Effectiveness Index de 2017.

des formats accessibles à tous. Les Canadiens s'attendent aussi à ce que le gouvernement protège des cyberattaques les systèmes où leurs renseignements personnels et commerciaux sont stockés.

Qu'est-ce que cela signifie pour les Canadiens? Ils bénéficieront de services plus accessibles, connectés et regroupés. Et maintenant plus que jamais, ils auront accès à des outils numériques. Par exemple, depuis 2017, un guichet unique permet aux Canadiens de consulter les renseignements sur leurs prestations et leurs impôts quand ils le souhaitent, en n'ouvrant qu'une seule session. Depuis que les portails de l'Agence du revenu du Canada et d'Emploi et Développement social Canada sont liés, les utilisateurs canadiens peuvent naviguer plus facilement entre ces services en ligne, et ils l'ont fait plus de 3,6 millions de fois.

Nous avons modernisé le processus de traitement des voyageurs dans les principaux aéroports internationaux du Canada, afin de réduire le temps d'attente. À leur arrivée, les Canadiens peuvent désormais valider leur identité et remplir une déclaration à l'écran, au moyen des bornes d'inspection primaire. Les passagers peuvent donc passer les douanes de façon plus rapide et efficace.

L'Agence du revenu du Canada déploie des efforts pour rendre ses renseignements plus faciles à comprendre pour les Canadiens. L'Agence a évalué son approche à l'égard des nombreuses lettres (plus de 130 millions) qu'elle envoie chaque année. Elle a conclu qu'il était nécessaire d'actualiser la forme traditionnelle et le libellé complexe, et a donc mis sur pied un projet de modernisation. La première étape de ce projet visait à effectuer une refonte de la correspondance, notamment des avis de cotisation envoyés aux contribuables. Elle s'est appuyée sur les commentaires des clients et l'introspection comportementale pour adapter le style et la nature des lettres. La nouvelle conception, qui prône une police, une mise en page et des titres plus clairs ainsi qu'un libellé plus direct, facilite la lecture et la compréhension. Les travaux à cet effet se poursuivent et, en date de février 2018, environ 90 % de la correspondance a été modernisée.

En janvier 2018, Emploi et Développement social Canada a lancé un processus d'inscription automatique au Supplément de revenu garanti. Cette prestation mensuelle non imposable est offerte à tous les prestataires à faible revenu de la Sécurité de la vieillesse admissibles qui vivent au Canada. Cela signifie que chaque mois, jusqu'à 17 000 aînés qui célèbrent leur 64e anniversaire seront inscrits automatiquement pour recevoir la prestation sans avoir à remplir de formulaire.

Bien que les fonctionnaires déploient des efforts constants en vue d'améliorer le service aux Canadiens, nous savons qu'il reste beaucoup à faire. Il faut continuer de mettre l'accent sur l'expérience des utilisateurs et de tenir compte de l'impression qu'ils ont lorsqu'ils utilisent nos services. Il est primordial de concevoir des services dont l'utilisation est intuitive, et de fournir des renseignements utiles et fiables dans les deux langues officielles et sous des formes accessibles à tous. Parallèlement, il faut demeurer à l'affût des cyberattaques et protéger les données transmises par les Canadiens qui utilisent ces services. La stratégie nationale de cybersécurité annoncée dans le budget de 2018 contribuera à ces efforts.

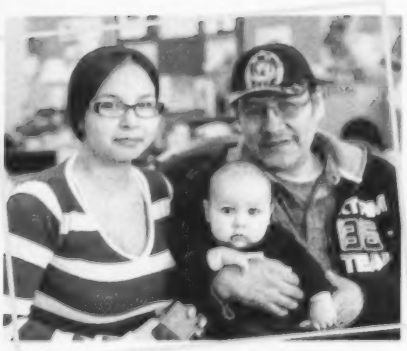
Une meilleure conception pour un meilleur service

Service numérique canadien

Les Canadiens s'attendent à un accès fiable et immédiat aux services en ligne. Pour ce faire, la culture de la fonction publique doit accorder une grande valeur à l'ingéniosité et à l'exploration. De cette façon, nous pouvons améliorer les approches de prestation de services afin de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies.

Voilà pourquoi le gouvernement a mis sur pied le Service numérique canadien. Créé en juillet 2017, l'équipe qui y est affectée travaille avec les ministères fédéraux à l'élaboration de services en ligne simples à utiliser et sûrs, conçus du point de vue du client. Cette approche s'inspire des services numériques similaires qui existent au Canada et partout dans le monde. L'équipe regroupe actuellement les personnes les plus talentueuses afin de résoudre des problèmes concrets à l'aide de méthodes souples et de technologies modernes. Elle travaille avec ses partenaires pour déterminer les solutions numériques indiquées afin de mieux servir la population et de reproduire les innovations qui fonctionnent dans l'ensemble des organisations fédérales.

Le budget de 2018 a précisé d'autres investissements dans les services numériques au sein de l'Agence du Revenu du Canada et de Services partagés Canada.



Diffuser le message

Aujourd'hui, les Canadiennes et les Canadiens vont chercher leur information par davantage de canaux que jamais auparavant. La fonction publique a dû revoir la façon dont elle transmet de l'information utile et à jour aux personnes qui en ont besoin. Il faut également consulter la population pour savoir comment elle souhaite recevoir cette information. Ainsi, nous pouvons améliorer et ajuster nos approches.

Après le lancement par le gouvernement de l'Allocation canadienne pour enfants, en juillet 2016, le réseau de Service Canada est parvenu à joindre 96 % des Canadiens. Malgré tout, de nombreux Autochtones vivant dans des réserves et dans le Nord n'ont pas présenté de demande. Les fonctionnaires se sont mis au travail pour comprendre et éliminer les obstacles à la participation. Ils ont joint 8 450 personnes

vivant dans les réserves et dans les collectivités du Nord, grâce à plus de 800 séances d'information. En tenant compte des commentaires des collectivités, Service Canada a lancé une série de projets pilotes de prestation de service dans 19 collectivités pour s'attaquer aux obstacles à la participation. Ce mode de mobilisation communautaire a été adopté comme modèle pour la mobilisation continue à Service Canada.

Du financement à la formulation d'avis d'experts, des centaines de services gouvernementaux visent à favoriser la croissance des entreprises. Cependant, les entrepreneurs n'ont pas toujours le temps de trouver les services qui peuvent les aider à innover. Innovation Canada a donc créé une plateforme numérique qui permet de jumeler de façon plus simple les entrepreneurs avec les programmes ou services les plus pertinents. Pour mettre au point cette plateforme, les fonctionnaires ont travaillé directement avec les entreprises et ont adopté un processus de conception souple et simple. Des dizaines de milliers d'entreprises canadiennes ont ainsi pu épargner de nombreuses heures de travail. En outre, la plateforme n'inclut pas seulement les programmes du gouvernement du Canada. En moins de deux minutes, les entreprises peuvent trouver plus d'un millier de programmes et services offerts par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

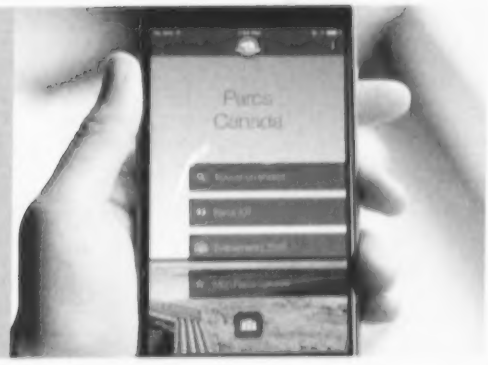
Lorsque les ouragans Irma et Maria ont frappé de nombreux secteurs des Caraïbes, Affaires mondiales Canada a utilisé les technologies de façon ingénieuse pour transmettre ses avis à la population. L'équipe consulaire a pu rapidement recueillir, préparer et diffuser des avis pour plus de 20 destinations au moyen de courriels, de messages textes et de comptes de médias sociaux, ainsi que sur le site Web voyage.gc.ca. Les messages dans les médias sociaux dirigeaient les Canadiens vers les ressources consulaires importantes, leur indiquaient les abris et les informaient des possibilités d'évacuation. De plus, les médias sociaux ont offert une autre façon à la population de communiquer avec des représentants du gouvernement. Les messages provenant de voyage.gc.ca dans les médias sociaux ont été vus plus de 4,6 millions de fois tout au long des crises découlant des ouragans.

À l'automne 2017, Services partagés Canada et Environnement et Changement climatique Canada ont travaillé en partenariat pour établir et mettre en ligne une solution informatique de haute performance. Grâce à la technologie du superordinateur, le gouvernement pourra fournir des prévisions et des avertissements plus précis pour les événements météorologiques violents, comme les tornades et les ouragans. La technologie permettra d'améliorer la sûreté et la sécurité des Canadiens et elle profitera aux familles qui comptent sur la précision des prévisions météorologiques. En outre, elle permettra d'appuyer la recherche scientifique et de modéliser les systèmes météorologiques complexes et leur incidence sur l'environnement. Les modèles créés sont utiles pour l'ensemble de l'économie, y compris les secteurs des sciences de la santé, de la gestion environnementale, de l'agriculture et des transports.

ZONES SANS DRONE

L'APPLICATION DE PARCS CANADA

Parcs Canada a permis l'entrée gratuite dans les parcs nationaux du pays en 2017 et a offert des outils créatifs, comme l'application mobile de découverte de Parcs Canada, afin de rehausser leur expérience. L'application offre de l'information et des ressources pour toutes les étapes d'une visite, de la réservation d'emplacements de camping et la planification à la diffusion des expériences sur les médias sociaux, en passant par la découverte de trésors cachés.



BIZAPP

En octobre 2017, l'Agence du revenu du Canada a lancé la première phase de son application BizApp, application Web mobile destinée aux propriétaires (y compris les propriétaires uniques) de petites entreprises. L'application permet aux utilisateurs de vérifier leur solde à payer, de voir leurs transactions et de payer par prélèvement automatique leurs comptes d'entreprise, certains comptes de TPS/TVH, leurs comptes de paye et leurs comptes de droit d'accise.

L'APPLICATION DROGUES ET NOUVELLES TENDANCES

La Gendarmerie royale du Canada a conçu l'application Drogues et nouvelles tendances, qui donne de l'information sur les drogues, leurs effets et les endroits où trouver de l'aide. Elle s'est avérée utile en tant que ressource et outil de travail pour les organismes d'application de la loi, les intervenants en toxicomanie, les éducateurs et les membres du personnel des secteurs de la santé, des services sociaux et des services correctionnels. L'application a évolué afin de satisfaire les besoins de ces communautés plus larges, en fonction des tendances actuelles.

Données sur la prestation des services pour 2016-17

DEMANDES TRAITÉES

1,54 MILLION
de demandes de numéro d'assurance sociale

2,97 MILLIONS
de demandes d'assurance-emploi

2,7 MILLIONS
de demandes de sécurité de la vieillesse (nouvelles ou renouvellements)

1,5 MILLION
de demandes au titre du Régime de pensions du Canada, y compris pour ce qui est de la prestation après-retraite

SERVICES À L'INTENTION DES CANADIENS

64,7 MILLIONS
de visites à Canada.ca

7,02 MILLIONS
de clients ont reçu des services en personne à un centre de Service Canada

1,78 MILLION
d'appels répondus par l'entremise de 1-800-O-CANADA

VOYAGES

30,5 MILLIARDS $
en droits et taxes ont été recueillis

4,89 MILLIONS
de passeports ont été émis

86% des Canadiens ont présenté leur déclaration de revenus en ligne comparer à **82%** l'année d'avant

METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME DU GOUVERNEMENT

Les fonctionnaires ont su relever le défi de la mise en œuvre du programme du gouvernement. Nous avons réussi des initiatives ambitieuses avec dévouement et professionnalisme. Il a parfois été nécessaire de remettre en question des façons de faire traditionnelles et de faire place au changement pour trouver les solutions dont nous avions besoin. En outre, pour obtenir des résultats, nous avons adopté une approche réellement axée sur la collaboration.

Le 150e anniversaire de la Confédération a été l'occasion de commémorer notre passé, de célébrer ce qui fait la grandeur du pays et de créer un patrimoine pour les générations à venir. Des dizaines de ministères et d'organismes ont collaboré pour offrir plus de 300 projets et initiatives célébrant ce jalon historique. Nous avons invité les visiteurs à profiter gratuitement des grands parcs nationaux et des sites historiques du pays, et plus de gens ont pu vivre l'expérience de leur riche histoire que jamais auparavant. Nous avons organisé des célébrations dans 18 villes du pays, en plus d'aider les collectivités qui souhaitaient mettre sur pied leurs propres festivités. Des moments extraordinaires ont ainsi pu être créés pour les Canadiens et les visiteurs.

Les fonctionnaires ont fait des progrès en vue d'une relation renouvelée avec les peuples autochtones, une relation fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat. Ils ont appuyé les efforts du gouvernement pour mobiliser les partenaires des Premières Nations, des Inuits et des Métis afin de mettre sur pied de nouvelles lois et politiques fédérales qui officialisent la reconnaissance des droits des peuples autochtones, y compris le droit inhérent à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale. On a également poursuivi le travail dans le cadre de nouveaux mécanismes bilatéraux permanents avec les partenaires des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

Renforcer le commerce

Le Canada a continué de renforcer ses relations économiques et a ouvert de nouveaux débouchés commerciaux afin que les entreprises du pays soient plus concurrentielles à l'échelle mondiale. Les fonctionnaires ont appuyé le gouvernement en vue de l'entrée en vigueur de *l'Accord économique et commercial global* entre le Canada et l'Union européenne. Ils aident également les entreprises du pays à tirer profit des possibilités offertes par cet accord en organisant des tournées de sensibilisation aux quatre coins du pays pour l'expliquer.

Une équipe de fonctionnaires issus de partout au gouvernement a contribué aux négociations menant à la signature, tout récemment, de *l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste*. Celui-ci permettra la création de débouchés pour les entreprises et investisseurs du Canada sur les vastes marchés de l'Asie-Pacifique, qui connaissent une croissance rapide. Une équipe de négociateurs chevronnés continue de promouvoir les intérêts du Canada dans le cadre de la renégociation de *l'Accord de libre-échange nord-américain*. De plus, les négociateurs ont appuyé l'ouverture de négociations sur le libre-échange avec les pays du Mercosur (l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay) le 20 mars 2018.

Appuyer le changement

Les fonctionnaires ont assuré une collaboration interministérielle, en appui de l'intention du gouvernement de légaliser et de réglementer de façon stricte le cannabis. Ce travail comprend la mise sur pied d'un cadre réglementaire qui s'appuie sur les résultats de consultations menées partout au pays. Nous avons pris des mesures pour éduquer et informer le public à propos du cannabis au moyen de partenariats et de communications numériques, qui ont débuté peu après le dépôt du projet de loi sur le cannabis, en avril 2017. Par exemple, à l'automne 2017, Sécurité publique Canada a lancé une campagne publicitaire nationale, « Ne conduis pas gelé », diffusée sur de multiples plateformes et destinée à sensibiliser les jeunes Canadiens aux risques associés à la conduite avec facultés affaiblies par la drogue.

Afin de remplir l'engagement du gouvernement de veiller à ce que les milieux de travail sous réglementation fédérale soient exempts de harcèlement et de violence sexuelle, des officiels ont travaillé avec des intervenants afin de définir la voie à suivre. Ces efforts ont orienté les modifications proposées au *Code canadien du travail* dans le projet de loi C65. Ces modifications permettraient la mise à jour du cadre de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail et étendraient les protections aux employés parlementaires.

Conscients de la nécessité d'un vaste changement de culture concernant la prévention et l'intervention relative au harcèlement et à la violence — comme en font foi les mouvements #MoiAussi, #EtMaintenant et Time's Up — les dirigeants de la fonction publique continueront d'appuyer les efforts de sensibilisation du gouvernement, ce qui comprend l'élaboration de matériel éducatif, de formations et d'outils dans les milieux de travail sous réglementation fédérale.

Pour aider le gouvernement à mettre en place un nouveau processus d'évaluation environnementale, plusieurs ministères ont entrepris d'importants efforts de mobilisation. L'équipe a fait en sorte que les Canadiens aient des occasions de participer à chacune des étapes de l'élaboration d'une approche et d'un soutien législatif. Le 8 février 2018, le gouvernement a déposé le projet de loi C-69 — *Loi sur l'évaluation d'impact*. Une fois adoptée, cette loi modifiera la façon dont les grands projets d'exploitation des ressources naturelles sont examinés. Le processus favorisera une mobilisation rapide, inclusive et significative du public ainsi que l'établissement de partenariats avec les peuples autochtones, ce qui permettra de prendre des décisions au moment opportun en fonction des meilleures connaissances scientifiques disponibles et du savoir traditionnel autochtone.

La fonction publique a aussi aidé le gouvernement à franchir d'importantes étapes dans le cadre de son ambitieux programme jeunesse. En février 2018, le gouvernement a officiellement lancé un dialogue pancanadien avec les jeunes afin d'orienter l'élaboration de la première politique jeunesse du Canada, et le Conseil jeunesse du premier ministre continue d'assurer un leadership à cet égard. La première phase du Service jeunesse Canada a aussi été lancée. L'objectif de ce programme est d'aider les jeunes Canadiens à acquérir de l'expérience de travail et de vie grâce à des possibilités d'emploi en service, tout en soutenant les collectivités d'un océan à l'autre.

Les fonctionnaires ont appuyé le lancement de la Banque de l'infrastructure du Canada. Cette nouvelle société d'État constitue un outil supplémentaire que peuvent utiliser les partenaires provinciaux, territoriaux, municipaux et autochtones pour développer l'infrastructure au Canada. Outil de financement novateur, cette banque vise à transformer la façon dont les projets d'infrastructure sont planifiés, financés et mis en œuvre au Canada.

Une petite équipe de transition composée de fonctionnaires a préparé le terrain pour le lancement de l'organisation Investir au Canada le 12 mars 2018. Investir au Canada fera la promotion de l'investissement direct étranger au Canada et rassemblera tous les ordres de gouvernement ainsi que des partenaires du secteur privé pour offrir un service intégré à guichet unique aux investisseurs étrangers.

Faire rapport sur les progrès

La fonction publique aide le gouvernement à faire preuve d'une rigueur accrue dans les rapports qu'il présente sur les étapes de mise en œuvre et les résultats. Nous assurons publiquement le suivi des efforts déployés par l'entremise du site Web Canada.ca/résultats. Lancé en novembre 2017, ce site fait état des 364 engagements des ministères et des organismes et fournit des détails sur les progrès réalisés et les résultats obtenus.

Ces données ont été tirées, en avril 2018, du Suivi des lettres de mandat, qui permet aux Canadiens de suivre les progrès du gouvernement en ce qui concerne ses engagements. Consultez Canada.ca/résultats pour de l'information à jour.

Les ministères innovent également dans leur façon de communiquer de l'information sur les progrès réalisés quant à la mise en œuvre des priorités du gouvernement. Par exemple, Infrastructure Canada a créé une carte interactive grâce à laquelle les Canadiens peuvent obtenir de l'information sur les projets Investir au Canada réalisés dans les collectivités d'un bout à l'autre du pays. Innovation, Sciences et Développement économique Canada utilise son nouveau portail interactif sur les résultats pour suivre les progrès réalisés dans le cadre du Plan pour l'innovation et les compétences et en faire rapport, notamment en ce qui concerne les priorités liées au perfectionnement des compétences et au soutien de l'innovation dirigée par l'industrie.

Il s'agit d'un pas en avant pour accroître la transparence, ce qui permettra aux Canadiens de surveiller plus facilement nos progrès.

Expérimentation

Le gouvernement s'est engagé à procéder à l'expérimentation pour obtenir des résultats pour les Canadiens.

Dans cet esprit, la fonction publique a déployé des efforts pour lancer le Fonds Impact Canada. Cet effort pangouvernemental favorisera l'expérimentation d'approches de financement axées sur les résultats, de nouveaux modèles de partenariat et de nouvelles méthodes d'évaluation des retombées. L'objectif est de mettre à l'essai de nouvelles approches et d'appliquer à plus grande échelle celles qui donnent des résultats supérieurs.

Le Fonds Impact Canada a lancé son premier programme phare. Le Défi des villes intelligentes invite les collectivités de toutes les tailles d'un bout à l'autre du Canada à proposer des idées sur la manière d'améliorer la qualité de vie de leurs résidents grâce à l'innovation, aux données et aux technologies connectées.

Cette approche constitue un nouveau moyen d'ouvrir la résolution de problèmes aux innovateurs, qui peuvent apporter des idées et des points de vue nouveaux à l'égard d'enjeux stratégiques pressants. Elle constitue aussi un changement de cap : les fonds sont maintenant versés en fonction des résultats, notamment au moyen de prix et de concours.

Nous ne pouvons pas y arriver seuls. C'est la raison pour laquelle je suis fier d'avoir adhéré à la *Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public* avec mes homologues provinciaux et territoriaux. Nous avons reconnu la nécessité de moderniser les fonctions publiques d'un bout à l'autre du Canada. Ensemble, nous chercherons et appliquerons de nouvelles idées et technologies ainsi que de nouveaux outils pour résoudre des problèmes complexes et pour échanger nos connaissances et nos expériences les uns avec les autres et avec les citoyens.

Mobiliser les Canadiens

Pour obtenir de bons conseils stratégiques et pour bien concevoir et mettre en œuvre les programmes, il faut d'abord bien mobiliser les citoyens. Je suis fier du travail qu'ont accompli les fonctionnaires cette année pour aider le gouvernement à respecter son engagement consistant à véritablement mobiliser la population, et à dialoguer de manière constructive avec les Canadiens, les représentants de la société civile et les intervenants.

Nous avons fait beaucoup de chemin pour développer les bonnes compétences qui nous ont aidés à rejoindre un nombre sans précédent de Canadiens. De nombreuses consultations ont fait l'objet de dizaines de milliers de commentaires et ont touché dix fois plus de personnes dans les médias sociaux.

La nouvelle politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement*, fournira au pays des forces armées souples, polyvalentes et prêtes au combat, gérées par des individus hautement formés et bien équipés. Les fonctionnaires ont aidé le ministre

à tenir les consultations les plus exhaustives menées à ce jour par le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes. L'équipe a sollicité des commentaires au moyen d'un document de travail électronique, d'une plateforme de discussion en ligne et de discussions étendues sur l'approche du Canada à l'égard de la défense. Quelque 20 200 commentaires ont été formulés en ligne. En outre, plus de 4 700 participants ont formulé des commentaires et participé à des votes dans le cadre du forum de discussion en ligne. La nouvelle politique de défense, qui a été rendue publique en juin 2017, repose sur ces commentaires.

Lorsque le gouvernement consulte les Canadiens, il doit veiller à ce que quiconque veut participer ait l'occasion de le faire. De juin 2016 à février 2017, Canada Accessible a aidé le gouvernement à mener les consultations les plus importantes et les plus accessibles à ce jour au sujet des questions touchant l'invalidité. Le rapport final sur ces consultations a été publié en juillet 2017 et a contribué à la rédaction du projet de loi sur l'accessibilité.

L'équipe a mis au point une approche pour que les personnes devant surmonter les plus grands obstacles en matière d'inclusion et d'accessibilité puissent se faire entendre et raconter leurs histoires. Il fallait donc aider la ministre à travailler avec des organisations œuvrant pour les personnes handicapées et des organisations autochtones nationales d'un bout à l'autre du Canada. Plus de 6 000 Canadiens ont partagés avec la ministre leurs idées concernant un Canada accessible.

Une étape importante dans le cadre des consultations consistait à présenter un compte rendu au public et aux intervenants sur ce que nous avons entendu et sur les prochaines étapes du processus. En juin 2017, le gouvernement a lancé la nouvelle politique d'aide internationale féministe du Canada, laquelle s'appuie sur les données probantes recueillies dans le cadre des consultations tenues auprès de plus de 15 000 personnes, dans cinq villes canadiennes et 65 pays. Le rapport intitulé *Ce que nous avons entendu*, produit à la suite de ces consultations, est interactif, dynamique et convivial. Publié sur une plateforme Web, il donne de l'information sur les principaux thèmes et résume les commentaires formulés. Cette façon de faire favorise une communication plus ouverte et plus créative des résultats de consultations.

Statistiques sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada

Les fonctionnaires appuient l'engagement du gouvernement à adopter une approche de collaboration avec les collectivités autochtones pour élaborer, concevoir et mettre en œuvre des programmes.

Lorsque le gouvernement a lancé le Plan de protection des océans — une initiative nationale de 1,5 milliard de dollars visant à améliorer la sécurité maritime et à protéger les côtes du Canada — il s'est engagé à établir des partenariats avec les collectivités autochtones et côtières pour créer un système de sécurité maritime de calibre mondial. Sur la côte ouest par exemple, des fonctionnaires relevant de divers ministères travaillent avec les Premières Nations, les collectivités côtières et les intervenants du secteur maritime de la Colombie-Britannique afin de mettre en œuvre le plan. Ils ont notamment établi des forums de dialogue continu et des ateliers à l'intention des Autochtones afin de discuter des partenariats qu'il serait

1,5 MILLIARD $
Plan de protection des océans

Transport maritime **propre et sécuritaire**

Partenariats avec les collectivités autochtones et côtières

Possibilités économiques pour les Canadiens

Sécurité maritime accrue

Protection des milieux marins

Les peuples autochtones et les collectivités côtières devraient participer au processus décisionnel. Leur participation est logique et sensée. Les peuples autochtones qui vivent le long des côtes possèdent des connaissances traditionnelles et locales précieuses.

— Yvette Myers, Transports Canada

possible d'établir pour intervenir en cas d'urgence, protéger les écosystèmes et gérer la circulation locale des navires maritimes. Des réunions régulières ont également lieu, et les fonctionnaires établissent l'ordre du jour de ces réunions en collaboration avec les Premières Nations. Cette approche donne aux citoyens davantage d'occasions d'aider à façonner les politiques qui les concernent.

Reconnaissant qu'il est nécessaire de renforcer les compétences et les capacités en matière de mobilisation, une équipe de la communauté des régulateurs fédéraux a conçu une séance de formation intensive et a donné cette formation. Il s'agissait d'un véritable effort de la part de l'ensemble de la communauté. Des bénévoles de 14 ministères et organismes du gouvernement ont créé une formation d'une journée sur les éléments fondamentaux de la mobilisation du public. La formation a été donnée dans le cadre de huit séances tenues d'un bout à l'autre du pays, et des séances de formation des formateurs ont aidé les participants à acquérir les connaissances nécessaires pour appuyer la prestation continue de cette formation. L'équipe a publié le contenu utilisé pour créer la formation intensive sur GCpédia pour que d'autres personnes puissent profiter de cette initiative. Cette initiative montre que l'on peut faire preuve de leadership aux divers niveaux de notre organisation et que ce leadership nous aide à moderniser nos façons de travailler.

Gouvernement ouvert

Le gouvernement ouvert consiste à rendre l'information et les données gouvernementales accessibles aux citoyens et aux entreprises. Il accroît la transparence, appuie la reddition de comptes et renforce la démocratie. En outre, il renforce la confiance du public et, en fin de compte, améliore les résultats pour tous les Canadiens.

À l'échelle mondiale, le Canada figure parmi les chefs de file du gouvernement ouvert. Récemment, le Partenariat pour le gouvernement ouvert, une initiative multipartite internationale qui rassemble plus de 70 pays, a élu le Canada comme coprésident pour 2018-2019. Dans le cadre du Partenariat, le gouvernement prend des engagements concrets et établit des projets précis pour tirer parti des nouvelles technologies afin de promouvoir la transparence, d'habiliter les citoyens, de lutter contre la corruption et de renforcer la gouvernance.

Grâce à son engagement axé sur le gouvernement ouvert, les besoins des utilisateurs, le partage et l'apprentissage, le Canada a obtenu une place à la table du groupe numérique 7 (D7). En février 2018, le Canada s'est joint à un groupe de pays considérés comme des leaders dans le domaine du numérique à l'occasion d'une mission visant à adopter la technologie numérique dans l'intérêt des citoyens. Avec nos partenaires, nous nous sommes donné pour mission collective de mettre en œuvre les principes et les pratiques numériques, de déterminer de quelle façon nous pouvons améliorer la prestation de services, et d'appuyer nos économies numériques florissantes respectives.

Cela dit, cet engagement en matière d'ouverture commence chez nous. La fonction publique solidifie les fondements de la collaboration entre le gouvernement et les citoyens. La fonction publique travaille ouvertement : elle affiche de l'information, des données, des recherches, et des analyses en ligne. Plus de 60 ministères et organismes publient leurs données, leurs recherches, et leurs analyses. Cette ouverture renforce les fondements de la collaboration entre le gouvernement et les citoyens.

Par exemple, l'outil en ligne InfoBase aide les citoyens à mieux comprendre les dépenses du gouvernement. Les citoyens peuvent obtenir et analyser des renseignements financiers sur la planification budgétaire et les dépenses des ministères. Ils peuvent ainsi mieux comprendre le monde complexe des finances gouvernementales. En outre, cet outil favorise la transparence et la responsabilisation.

Le gouvernement ouvert appuie le passage à une approche dite « ouverte par défaut », c'est-à-dire que le contenu du gouvernement fédéral est rendu accessible au public, sauf lorsque des questions relatives à la sécurité ou à la protection des renseignements personnels entrent en jeu. De plus en plus, les Canadiens ont accès aux renseignements du gouvernement fédéral ainsi qu'à des données faciles d'accès, simples et réutilisables. Ils peuvent alors décider de la façon d'utiliser ces renseignements et ces données. L'accès aux données est universel : le secteur public, les entreprises, les universitaires et les particuliers en profitent.

Comment cela se traduit-il sur le terrain? À l'été 2017, quatre organisations gouvernementales ont fait l'expérience d'accroître leur transparence en donnant aux Canadiens un accès privilégié à leurs travaux. Patrimoine canadien, Environnement et Changement climatique Canada, Ressources naturelles Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont rendu accessible une partie de leurs documents de recherche et de planification sur le portail « Ouvert par défaut » au fur et à mesure qu'ils étaient rédigés. Pour la première fois, des chercheurs publics, des entreprises et des citoyens curieux ont eu accès aux documents bruts qui appuient les processus décisionnels gouvernementaux. Ils pouvaient ainsi collaborer avec le gouvernement au fil de ses travaux.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada ont misé sur le portail « ouvert par défaut » pour réaliser un projet pilote d'approvisionnement souple. L'équipe a pu mener à bien un processus d'acquisition de services numériques rapide, ouvert et concurrentiel.

Un exemple renversant des données ouvertes en action nous est fourni par l'Agence spatiale canadienne qui a lancé un défi aux innovateurs canadiens : créer une « application spatiale » à l'aide des ensembles de données spatiales du Canada. C'était la première fois que l'Agence spatiale canadienne participait au Space Apps Challenge, un marathon de programmation organisé par la NASA, avec des données et des défis propres au Canada.

Dépassant toutes les attentes, une équipe de trois étudiants en génie et en mathématiques de l'Université de Waterloo a créé un algorithme qui permettra aux chercheurs et aux experts de mener des recherches dans les données du tout premier satellite canadien, Alouette-1.

Une autre équipe d'Ottawa, composée d'adeptes des données ouvertes, a proposé un excellent concept pour une interface conviviale facilitant l'accès aux données simulées de la Mission de la constellation RADARSAT du Canada, dont le lancement est prévu plus tard cette année.

Une jeune fille de Toronto, âgée de sept ans, a quant à elle utilisé des images du satellite canadien RADARSAT-2 pour créer des mosaïques numériques en vue de sensibiliser le public à l'utilité des satellites.

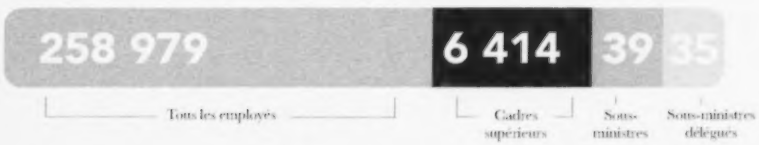
Utilisant des données produites sur la Terre, une équipe de Statistique Canada a lancé un projet pilote faisant appel à l'approche participative pour cartographier les bâtiments non résidentiels. Dans le cadre de ce projet pilote, on demandait aux résidents d'utiliser leur connaissance de leur quartier pour entrer des données dans OpenStreetMap. Le projet a été couronné de succès et l'équipe est maintenant prête à cartographier l'ensemble du Canada dans le cadre de l'initiative communautaire Bâtir le Canada 2020. Les renseignements recueillis nous donneront de nouvelles possibilités d'analyses de l'aménagement urbain et social au Canada. Le projet nous permettra par ailleurs de nous familiariser avec les possibilités d'approche participative.

Profil démographique de la fonction publique fédérale

NOMBRE D'EMPLOYÉS

Mars 2017

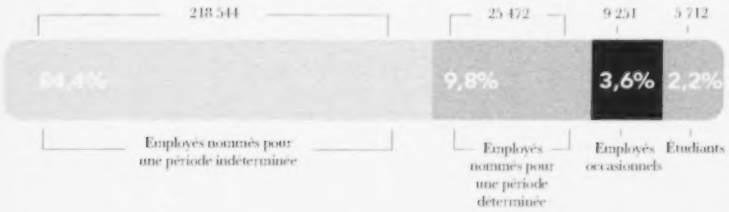
Mars 2016



TYPES D'EMPLOYÉS

Mars 2017

Mars 2016



MOBILITÉ AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CENTRALE

Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée

2016-17	11 085
2015-16	7 698
2014-15	6 093

Départs à la retraite et autres départs

2016-17	9 500
2015-16	9 554
2014-15	9 737

En raison des retards dans l'obtention des données du système de paye, les données sur l'équité en matière d'emploi, ainsi que celles sur les promotions et les mutations latérales, ne sont pas actuellement disponibles pour l'exercice 2016-17. Des données démographiques supplémentaires sont disponibles ici : http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/apercu-demographique-fonction-publique-federale-2017.html

L'information fournie porte sur la fonction publique fédérale (**FPF**), ce qui comprend l'administration publique centrale, soit les ministères et les organismes dont le Conseil du Trésor est l'employeur, ainsi que les organismes distincts (principalement l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches du Canada). Les données proviennent principalement du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

Les données sur les types d'employés comprennent tous les employés actifs quelle que soit la durée de leur emploi (c.-à-d. que les employés en congé non payé sont exclus) et s'appuient sur les classifications d'emplois en vigueur (c.-à-d. que les nominations intérimaires sont comprises). L'écart entre le total pour la **FPF** précisé dans le tableau sur les types d'employés et le total précisé dans le nombre d'employés s'explique par le fait que le total pour la **FPF** par « durée d'emploi » exclut les employés pour lesquels il manque de l'information quant à la durée d'emploi.

Le nombre de retraités et de départs indiqué n'est qu'une estimation préliminaire.

RÉPARTITION DES FONCTIONNAIRES EN FONCTION DE L'ÂGE

Mars 2017

Mars 2016

RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ÂGE DES NOUVELLES PERSONNES RECRUTÉES POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE

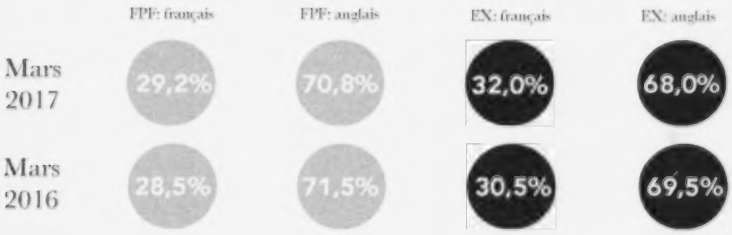
2016-2017

Nombre total de nouvelles embauches: 11 085

2015-2016

Nombre total de nouvelles embauches: 7 698

PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE



ÂGE MOYEN

	Mars 2017	Mars 2016
Sous-ministres	56,7	58,5
Sous-ministres délégués	54,4	54,6
EX-04 à EX-05	53,8	54,2
EX-01 à EX-03	50,0	50,0
Cadres supérieurs	50,2	50,3
FPF	44,9	45,0

ANNÉES D'EXPÉRIENCE

	Mars 2017	Mars 2016
de 0-4 ans	11,9%	10,4%
de 5-14 ans	49,3%	48,2%
de 15-24 ans	25,2%	24,6%
25 ans et plus	13,6%	16,8%

Les données sur la distribution de l'âge comprennent tous les employés actifs quelle que soit la durée de leur emploi (c.-à-d. que les employés en congé non payé sont exclus) et s'appuient sur les classifications d'emplois en vigueur (c.-à-d. que les nominations intérimaires sont comprises).

Les nouveaux employés embauchés pour une durée indéterminée comprennent les candidats provenant du grand public, ainsi que ceux qui étaient des employés nommés pour une durée déterminée, des employés occasionnels, des étudiants et des employés des organismes distincts.

Les données sur les années d'expérience comprennent seulement les employés nommés pour une période indéterminée, qu'ils soient actifs ou en congé non payé. Les données ne comprennent pas les employés pour lesquels aucune information valide sur la pension n'était disponible.

RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'an dernier, j'ai invité les fonctionnaires du pays à nous aider à faire des progrès quant au renouvellement de la fonction publique, surtout pour les priorités suivantes :

Attirer et maintenir en poste un effectif diversifié et inclusif

Appuyer la santé mentale et le bien-être au travail

Disposer d'outils, de procédures et de structures organisationnelles modernes

J'ai aussi demandé de mesurer notre efficacité et les résultats que nous obtenons afin d'évaluer nos progrès, d'apprendre et nous adapter.

J'ai reçu des centaines d'histoires sur le renouvellement de la part de ministères et d'organismes, de groupes et de personnes. Celles-ci que l'innovation à la fonction publique est plus encouragée et soutenue que jamais.

Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017, 67 % des fonctionnaires estiment qu'ils sont encouragés à innover ou à prendre des initiatives dans leur travail, une hausse de 4 % par rapport à 2014. La combinaison des efforts à l'échelle du système, des ministères, des équipes et des fonctionnaires entraîne un véritable changement.

Nous devons prendre le temps de tirer les leçons des efforts déployés par chacun. Si une chose a bien fonctionné, nous devons déterminer si elle peut être mise en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique ou si elle peut être adaptée pour répondre aux besoins d'un ministère donné. Dans les secteurs où nous n'atteignons pas nos objectifs, nous profiterons des contributions de fonctionnaires curieux à tous les niveaux pour améliorer la façon dont nous faisons les choses.

67%

des fonctionnaires estiment qu'ils sont encouragés à innover ou à prendre des initiatives dans leur travail

Attirer et maintenir en poste un effectif diversifié et inclusif

Notre capacité à servir le gouvernement et les Canadiens, et à relever les défis de demain, exige diverses façons de penser. Pour favoriser l'innovation et la productivité, nous devons créer des équipes aux identités, aux cultures, aux compétences, aux perspectives et aux expériences diversifiées. La diversité nous aide en plus à mieux comprendre les besoins des citoyens et des collectivités que nous servons. Elle nous aide à améliorer les programmes et les services pour répondre aux besoins des Canadiens.

Nous avons réalisé d'importants progrès pour accroître la représentation dans notre effectif. La représentation des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles dépasse les estimations des taux de disponibilité au sein de la population active.

En 2017, le Global Government Forum a classé le Canada au premier rang de son indice sur les femmes occupant un poste de direction (Women Leaders Index) dans la fonction publique des gouvernements fédéraux de chacun des pays du G20. Selon moi, ce n'est pas un hasard si notre pays s'est si bien classé en ce qui a trait à l'indice sur l'efficacité et à celui sur les femmes dirigeantes. L'inclusion accroît à la fois notre force et notre efficacité.

Nous savons qu'il y a encore d'importantes lacunes. Par exemple, les personnes handicapées sont sous-représentées dans les domaines techniques et de l'exploitation et on constate une baisse de leur représentation globale au sein de la fonction publique depuis les dix dernières années. Les Autochtones demeurent sous-représentés dans les postes de direction et leur taux de promotion demeure inférieur à celui de l'ensemble des fonctionnaires. À mesure que nous examinons les données, nous constatons qu'il y a encore, dans certains de nos groupes professionnels, des inégalités entre les sexes contre lesquelles nous devons lutter.

L'atteinte des cibles en matière de représentation est un pas dans la bonne direction, mais assurer la diversité ne se résume pas à cocher une case. La véritable inclusion exige une culture dans le milieu de travail où les employés prennent les mesures nécessaires pour tirer parti des diverses façons de penser et d'examiner un problème. Je veux que ce soit bien clair — nous devons nous assurer que toutes les voix sont entendues et qu'aucun talent n'est laissé pour compte. Diversité et inclusion vont de pair.

LES 100 MEILLEURS EMPLOYEURS AU CANADA

- Agence du revenu du Canada
- Patrimoine canadien
- Office national de l'énergie
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

2018

LISTE DES MEILLEURS EMPLOYEURS AU CANADA SELON FORBES

- Parcs Canada
- Pêches et Océans Canada
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
- Ministère de la Justice
- Environnement et Changement climatique Canada
- Statistique Canada
- Agence des services frontaliers du Canada

Le 28 novembre 2017, le gouvernement a présenté ses excuses, attendues depuis longtemps, aux Canadiennes et aux Canadiens membres de la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle, transgenre, queer et bispirituelle (LGBTQ2), ainsi qu'à leurs familles, partenaires, amis et communautés. Les excuses résument la promesse collective du Canada de faire mieux.

Nous nous éloignons de la façon traditionnelle d'aborder la diversité [...] nous nous éloignons des chiffres, des quotas, et des cibles pour favoriser l'inclusion et le respect ainsi que la façon dont ils sont liés.

— Deggen God, Agence canadienne d'inspection des aliments

À cette occasion, j'ai également présenté des excuses aux fonctionnaires qui ont souffert de cette injustice. Pour de nombreux fonctionnaires membres de la communauté LGBTQ2, nos milieux de travail n'étaient ni respectueux ni accueillants. Durant ce chapitre de notre histoire en tant qu'employeur, soit des années 1950 aux années 1990, certains de ces fonctionnaires ont été ciblés personnellement, ce qui a souvent limité leur carrière ou y a mis fin. Nous ferons tout notre possible pour que cela ne se reproduise jamais.

Au cours de la dernière année, nous avons entamé un dialogue avec les fonctionnaires au sujet des obstacles à surmonter et des changements qui amélioreraient les choses pour eux dans leur milieu de travail. Nous nous sommes entretenus avec les personnes qui subissent le plus de tort lorsque nous faisons fausse route sur le plan de la diversité.

Un groupe de travail sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, formé de représentants de l'employeur et des agents négociateurs, s'est penché sur la façon de renforcer la diversité et l'inclusion dans l'administration fédérale. Les membres de ce groupe de travail ont écouté ce que plus de 13 000 fonctionnaires de partout au pays avaient à dire sur les obstacles qu'ils doivent surmonter et sur leur aspiration à contribuer pleinement au travail de la fonction publique. Leurs commentaires ont orienté la rédaction d'un rapport final qui contient une vaste gamme de recommandations en faveur d'un processus de changement de culture plus robuste, réfléchi et durable. Le but du groupe de travail est de créer un milieu de travail diversifié, accueillant et inclusif qui reflète la diversité de la société et qui est propice à l'épanouissement de tous les employés.

En plus de cette initiative, nous avons consulté des communautés particulières de fonctionnaires au sujet des défis qu'ils doivent relever :

- Les Cercles interministériels sur la représentation autochtone ont réuni de nombreuses voix dans l'ensemble de la fonction publique. Ensemble, ils ont élaboré une stratégie assortie de mesures concrètes pour améliorer la représentation et l'inclusion des Autochtones.
- Le Comité des champions et des présidents des réseaux de personnes handicapées a consulté des participants de 27 organisations différentes. Son but était de dresser un plan d'action pour une stratégie fédérale sur l'accessibilité afin que nous devenions un chef de file mondial quant à l'accessibilité au sein de la fonction publique.

2018

LES MEILLEURS EMPLOYEURS DU CANADA EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Emploi et Développement social Canada

Santé Canada

Services publics et Approvisionnement Canada

- Un comité directeur des sous-ministres a consulté des fonctionnaires de partout au Canada afin de mieux connaître les nouveaux défis du bilinguisme au XXIe siècle et de formuler des recommandations en vue de les relever.

Les milliers de fonctionnaires consultés ont fait part de leurs idées, de leurs pratiques exemplaires, de leurs attentes et de leurs préoccupations. Maintenant que nous disposons de nombreuses recommandations, une tâche exigeante, mais cruciale nous attend. Les observations des fonctionnaires contribueront à façonner l'approche que nous adopterons pour nous diriger sur une nouvelle voie qui nous amènera à réaliser nos ambitions.

À cette fin, le budget de 2018 a proposé de nouveaux investissements. Il a été proposé de créer un Centre de diversité, d'inclusion et de mieux-être de la fonction publique, qui relèverait du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et qui aiderait les ministères et organismes à créer des milieux de travail respectueux, diversifiés et inclusifs.

Recrutement et avancement

L'établissement d'un effectif inclusif commence par le recrutement. Lorsqu'il est réalisé comme il se doit, le recrutement peut accélérer la réalisation des changements.

Certains ministères s'efforcent de différentes façons de faire connaître les emplois offerts et d'attirer des talents diversifiés. Pareille initiative s'adresse aux gens qui se joignent à la fonction publique après leurs études et aux gens en milieu de carrière qui cherchent un emploi au sein de la fonction publique. Les ministères offrent également aux employés talentueux des occasions de renforcer leurs aptitudes afin qu'ils deviennent les dirigeants de demain.

Sécurité publique Canada a lancé un stage pilote d'une semaine à l'intention des étudiantes du secondaire. Ce stage leur permet de visiter des organisations de sécurité publique et de découvrir leurs activités courantes. À cette occasion, des femmes chefs de file dans ce domaine présentent aux étudiantes les différents choix de carrière qui s'offrent à elles.

Au Centre de la sécurité des télécommunications, les femmes occupent 20 % des postes dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Afin de susciter tôt l'intérêt des jeunes femmes dans ces domaines, le Centre parraine le plus important marathon de programmation qui s'adresse uniquement aux filles : le « HackerGal ».

Le ministère de la Défense nationale a recours à de la recherche multidisciplinaire pour mieux connaître les facteurs complexes qui influent sur la décision d'une femme d'entreprendre une carrière dans les Forces armées canadiennes. Ce ministère cherche actuellement à donner suite à des recommandations qui se fondent sur cette recherche afin d'accroître de 25 % le nombre de femmes dans les Forces armées canadiennes d'ici 2026. Il s'agit là d'un engagement pris dans la nouvelle politique de défense du Canada.

À Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et à Services aux Autochtones Canada, des étudiants autochtones ambassadeurs s'adressent aux étudiants autochtones dans les établissements d'enseignement et les collectivités afin de présenter les deux ministères comme des employeurs de choix. Les étudiants ambassadeurs font ainsi connaître les programmes d'embauche d'étudiants et aident les candidats à poser leur candidature.

Services publics et Approvisionnement Canada a jugé nécessaire d'aider les Autochtones, les membres de minorités visibles ainsi que les personnes handicapées à améliorer leurs compétences en langue seconde. Son programme pilote de bourses d'études pour l'apprentissage d'une langue seconde vise à éliminer les obstacles nuisant à l'avancement professionnel en offrant une formation linguistique individuelle à temps plein aux employés dont le rendement et le potentiel sont élevés.

Les employés inuits demeurent sous-représentés dans la fonction publique fédérale au Nunavut, surtout dans les postes de direction. C'est là que Pilimmaksaivik, un nouveau centre d'excellence fédéral pour l'emploi des Inuits au Nunavut, entre en scène. La petite mais efficace équipe située à Iqaluit a su réunir employés et partenaires locaux afin d'offrir aux Inuits des occasions de perfectionnement professionnel qui tiennent compte de la culture et du patrimoine inuits. En 2017-2018, Pilimmaksaivik a offert à un groupe de 20 participants son premier programme de formation en leadership destiné aux Inuits. En outre, le centre appuie trois employés inuits du gouvernement fédéral qui fréquentent une faculté de droit au Nunavut. Lorsqu'ils auront terminé leurs études, le gouvernement fédéral leur offrira un emploi à temps plein dans le domaine juridique.

Un effectif multigénérationnel

La fonction publique rassemble des employés de tout âge, qui représentent tout un éventail de points de vue et d'expériences. Il est impératif que nous tirions parti de la contribution au milieu de travail qu'apporte chaque génération.

Le temps presse : 20,4 % des membres de notre effectif sont âgés de 54 ans ou plus, comparativement à seulement 15,9 % en 2007. Notre effectif est en pleine transformation. Il faudra donc assurer la transmission du savoir, des compétences et des idées d'une génération à l'autre.

Il n'existe ni outil ni réponse unique. Nous devrons créer des programmes de mentorat formel et informel, ainsi que des outils qui aident les gens à tisser des liens et à transmettre les connaissances entre eux, qu'il s'agisse de membres d'une même communauté professionnelle ou d'intervenants qui se penchent sur les mêmes questions.

Il faut également voir au-delà de la carrière traditionnelle de fonctionnaire, lorsqu'une personne restait dans la fonction publique, de l'obtention de son diplôme à son départ à la retraite. Cela signifie qu'il faut créer des programmes d'échanges pour appuyer les fonctionnaires qui désirent acquérir de l'expérience au sein du secteur privé ou d'organismes non gouvernementaux, et qu'il faut accorder de l'importance à cette expérience par la suite. Cela signifie également qu'il faut recruter des employés talentueux qui sont en milieu de carrière pour tirer parti de leur expertise et de leurs compétences.

Non seulement ce changement sera-t-il source d'occasions de perfectionnement, mais il permettra également aux fonctionnaires de découvrir de nouvelles façons de penser, en plus d'approfondir leur compréhension des organisations qui dépendent de nos politiques, de nos programmes et de nos services.

2018

EMPLOYEURS DE CHOIX POUR LES JEUNES AU CANADA

Ministère des Finances du Canada

Pêches et Océans Canada et la Garde côtière canadienne

Centre de la sécurité des télécommunications

Santé Canada

Expérience des étudiants

Les étudiants sont l'avenir de la fonction publique. Ils apportent les idées novatrices, les nouvelles compétences ainsi que les nouvelles méthodes de collaboration qui sont essentielles à notre réussite future.

En tant que premier employeur au Canada, nous ne pouvons nier les changements générationnels et nous devons réussir à attirer de jeunes Canadiens brillants et motivés. Nous devons offrir des expériences positives aux étudiants le plus rapidement possible afin qu'ils aient envie de poursuivre leur carrière dans la fonction publique. Nous devons aussi faire en sorte qu'ils racontent leurs expériences à d'autres.

En 2017, j'ai donc demandé à mes collègues sous-ministres de s'engager à améliorer l'expérience que vivent les étudiants. Nous nous sommes engagés à :

- favoriser l'intégration des étudiants;
- mettre en place un processus d'embauche rapide;
- accueillir les étudiants à l'occasion de séances d'orientation;
- attribuer des tâches intéressantes permettant aux étudiants d'apprendre tout en contribuant aux objectifs de l'organisation.

Comment pouvons-nous savoir si ces efforts ont mené à des changements concrets? À la fin de la session d'été, nous avons mené notre tout premier sondage national afin d'en savoir davantage sur les expériences de travail des étudiants. Plus de 5 300 étudiants dans 76 organisations y ont répondu.

J'ai été ravi de constater que 92 % d'entre eux ont vécu une expérience positive et que 83 % d'entre eux recommanderaient une carrière au sein de la fonction publique à d'autres étudiants. En outre, plus de trois étudiants sur quatre se sont dits eux-mêmes intéressés par une carrière au sein de la fonction publique. Nous avons également appris qu'il est possible de faire mieux dans certains domaines, par exemple, veiller à ce que les étudiants handicapés profitent des mesures d'adaptation nécessaires pour travailler à leur plein potentiel dès leur embauche.

Ces résultats montrent que nous sommes sur la bonne voie, et orienteront notre approche en matière de recrutement et de rétention des étudiants. À la lumière des commentaires reçus de la part des étudiants, nous avons mis à jour et renouvelé notre engagement pour 2018.

Les ministères m'ont fait part des mesures qu'ils mettent en œuvre afin de recruter davantage d'étudiants. Ils souhaitent que les étudiants vivent des expériences qui les encourageront à revenir à la fonction publique. Je suis impressionné par ces efforts.

Augmentation du nombre d'étudiants embauchés au fil du temps

2014 -15	2015 -16	2016 -17
11 146	11 848	12 259
	▲ +102	▲ +411

Par exemple, l'équipe du Programme de l'orientation, de l'unité et de la sensibilisation des stagiaires et étudiants (POUSSE) d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, qui est composée d'employés ayant commencé leur carrière comme étudiants, rassemble les centaines d'étudiants que le ministère emploie chaque année. L'équipe organise aussi des séances d'orientation au début de chaque période d'emploi.

Il est possible de suivre ses passions et d'avoir une carrière très intéressante au sein de la fonction publique fédérale.

— Rachel, étudiante à Innovation, Sciences et Développement économique Canada

Les étudiants ont ainsi accès à des renseignements sur le milieu de travail en plus d'avoir l'occasion de se constituer des réseaux de mentorat et d'élargir leur réseau social.

Pêches et Océans Canada ainsi que la Garde côtière canadienne ont lancé un programme visant à jumeler 550 étudiants à 58 « ambassadeurs » de partout au pays. Ces ambassadeurs ont accueilli les étudiants à leur arrivée et les ont aidés à s'installer dans leur nouveau milieu de travail. Ils ont également facilité les rencontres entre étudiants ainsi que le réseautage.

Éliminer les obstacles en milieu de travail

La fonction publique a l'obligation de maintenir un milieu de travail inclusif et exempt d'obstacles, c'est-à-dire que tous profitent d'un accès égal aux occasions, que les nominations sont fondées sur le mérite et que les employés se sentent inclus et valorisés. Il s'agit non seulement d'une exigence minimale, mais aussi d'une occasion de concrétiser le plein potentiel de tous les employés.

Le travail de petits groupes de fonctionnaires qui agissent pour régler les problèmes d'accessibilité par des solutions concrètes est très inspirant.

D'ailleurs, le défi visant à vaincre les obstacles en milieu de travail incite les ministères ainsi que les employés à appliquer les principes de conception inclusive et « d'accessibilité par défaut » dans leur milieu de travail. Dans le cadre de ces défis, des employés ont raconté leur histoire et suggéré des solutions. Vous pouvez lire les témoignages et visionner les discussions de groupe qui ont eu lieu lors du Salon de l'innovation 2017 du gouvernement du Canada.

Nous avons ainsi créé un outil de mobilisation des employés très important qui invite les fonctionnaires à discuter des obstacles persistants et des solutions possibles.

Citons l'exemple de Pamela Warburton, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, qui a parlé de la toute première activité pleinement inclusive organisée par son ministère à l'occasion du Mois de la diversité et de l'inclusion. Lors d'une discussion sur les avantages associés au maintien d'un effectif représentatif, les intervenants ont appliqué concrètement le principe « d'accessibilité par défaut » par l'entremise de présentations bilingues assorties d'une interprétation simultanée, d'une interprétation en langue des signes, et de sous-titrage en temps réel dans les deux langues officielles.

Dans certains ministères, des équipes vouées à l'amélioration de l'accessibilité du milieu de travail ont été mises sur pied. Emploi et Développement social Canada a d'ailleurs un centre d'excellence en accessibilité dont le mandat consiste à appuyer les employés et les gestionnaires en matière d'accessibilité. Cette équipe fait de la sensibilisation et offre de la formation au sujet des responsabilités en matière d'adaptation. Elle garde en stock une vaste gamme d'outils adaptés que peuvent emprunter les employés avant de choisir la solution à long terme qui convient le mieux à leurs besoins. Les employés du centre donnent aussi des conseils

À mon avis, il faut normaliser les conversations sur les handicaps et l'accessibilité afin de changer la culture de la fonction publique et d'améliorer l'expérience de tous les employés. La compréhension atténue la peur; le savoir habilite; et la discussion unit.

— Ayshe Calisal, Emploi et Développement social Canada

pour élaborer des solutions sur mesure, offrent des services d'évaluation de la conformité et mettent au point des approches d'accessibilité en matière de technologie de l'information.

À Santé Canada, on a adopté une approche proactive afin de créer une culture d'inclusion en milieu de travail. Son réseau des personnes handicapées a invité les employés ayant un handicap à écrire une lettre anonyme pour raconter leur vécu. Les lettres reçues présentaient des témoignages très intéressants et souvent touchants au sujet des difficultés que vivent certaines personnes au travail. Grâce à ces lettres et à des consultations approfondies, l'équipe a pu cerner les éléments à améliorer et concevoir un plan d'action à cet égard. Le plan d'action prévoit, entre autres, un processus simplifié pour les personnes qui ont besoin de mesures d'adaptation, qui reprennent le travail ou qui ont besoin de soutien. D'autres mesures appuieront l'équité en matière d'emploi et d'avancement professionnel, et de promotion et de rétention. Cela permettra aussi d'améliorer l'expérience des personnes handicapées à Santé Canada.

D'autres ministères et particuliers mettent à profit la technologie pour trouver des solutions novatrices afin d'éliminer les obstacles en matière d'accessibilité. Ellen Creighton, employée à Innovation, Sciences et Développement économique Canada, voulait mieux connaître son nouveau collègue, Jason Dunkerley, et l'aider à se familiariser avec les lieux. Jason, qui a une déficience visuelle, a remporté cinq médailles en tant que représentant du Canada aux Jeux paralympiques. Pour l'aider à s'orienter dans les locaux, Ellen a conçu une carte tactile. Ellen et Jason ont ensuite collaboré avec Erik Sherwood du Conseil national de recherches pour créer un prototype au moyen de l'impression en 3D et déterminer si de telles cartes pourraient être utiles dans d'autres édifices publics.

Réconciliation

Dans son rapport final, déposé en 2015, la Commission de vérité et réconciliation énonçait 94 appels à l'action. Elle enjoignait notamment au gouvernement d'éduquer les fonctionnaires sur l'histoire des Autochtones. On m'a raconté ce que font les fonctionnaires pour donner suite à cette demande dans toute la fonction publique.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a mis sur pied un Bureau d'aide et de sensibilisation aux Autochtones. Ce dernier appuie les efforts mis de l'avant par le ministère afin d'utiliser les initiatives d'agriculture dirigées par les Autochtones comme moyen de réconciliation. Il offre un programme de formation pour informer et sensibiliser les employés au sujet des cultures et de l'histoire autochtones. Ainsi, les participants peuvent mieux comprendre les obstacles et les perspectives uniques qui

caractérisent l'agriculture autochtone au Canada. Pour mener ces travaux, le ministère a embauché un Aîné des Premières Nations, Mervin Traverse. Il agit comme agent de liaison avec les communautés autochtones et anime des séances de sensibilisation à l'intention des employés partout au pays.

L'École de la fonction publique du Canada a lancé la Série d'apprentissages sur les questions autochtones. Jusqu'à présent, plus de 3 900 personnes s'y sont inscrites et les vidéos éducatives ont été visionnées plus de 4 800 fois. Des cours et des activités sont organisés dans tout le pays. Il est question de la sensibilisation comme vecteur de réconciliation, de discussions avec les employés et les dirigeants autochtones, de l'histoire des peuples autochtones, etc.

De nombreux fonctionnaires ont été directement interpellés par l'appel à l'action de la Commission de vérité et réconciliation. Ils prêchent par l'exemple et sont devenus des modèles même si ce n'était pas leur intention au départ.

Fière Malécite de la Première Nation de Tobique, Jolene Saulis Dione travaille comme analyste de politique et formatrice au sein de la nouvelle équipe de la réconciliation de Patrimoine canadien. Éducatrice de formation, Jolene travaille à la création d'une stratégie de formation pour son ministère. Elle peaufine le programme et offre de la formation à ses collègues. En créant des espaces d'apprentissage sûrs, Jolene aide Patrimoine canadien à agir concrètement en vue de la réconciliation.

La langue malécite n'a pas de mot pour *réconciliation*. Il y a par contre un mot pour *pardon : unheltiwin*. Les Aînés nous apprennent que c'est le premier pas de tout processus de réconciliation ou de guérison.

— Jolene Saulis Dione, Patrimoine canadien

Santé mentale et mieux-être en milieu de travail

La santé et le mieux-être sont essentiels au succès de la fonction publique et à sa capacité de servir la population. Nous donnons le meilleur de nous-mêmes quand nous nous sentons respectés, soutenus et protégés et que notre esprit et notre corps sont en santé.

Des travaux majeurs et pertinents sont en cours à l'échelle de l'organisation et des équipes pour préserver des milieux de travail sains. Le Groupe de travail mixte sur la santé mentale compte des représentants des syndicats et des fonctionnaires parmi ses membres. Il appuie les efforts visant à établir une culture qui intègre la santé, la sécurité et le mieux-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail grâce à la collaboration, à l'inclusion et au respect.

Au cours de la dernière année, les membres du Groupe de travail ont discuté avec divers intervenants. Ils souhaitaient en savoir davantage sur les pratiques exemplaires pour établir et maintenir un système de santé et de sécurité psychologiques et cerner

les lacunes qui persistent. Le guide publié par la suite établit une feuille de route qui aide les ministères à cerner et à évaluer les risques pour la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés. Les ministères ont pu utiliser le guide pour entamer la mise en œuvre de leurs propres stratégies une fois les consultations et la planification terminées.

En collaboration avec les champions de la santé mentale et du mieux-être, les ministères renforcent leurs systèmes de soutien en santé mentale. Ils font la promotion d'un changement de culture afin d'instaurer un milieu de travail sain, sécuritaire et courtois. Plusieurs ministères ont adopté le modèle de protecteur des employés, ce qui crée un espace sûr où les employés se sentent libres d'exprimer leurs inquiétudes et de demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin.

Certains ministères ont aussi conçu des boîtes à outils qui fournissent des renseignements et des exemples de mesures concrètes pour aider les organisations, les gestionnaires et les employés à créer un milieu de travail courtois, sain et sécuritaire sur le plan psychologique. Certaines de ces ressources sont mentionnées dans le tout nouveau répertoire du Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail. Les réunions de tout le personnel, les ateliers et les discussions de groupe ont aussi interpellé les employés, qui peuvent ainsi apprendre de leurs collègues, découvrir leur vécu en matière de santé mentale et mieux comprendre l'importance de déstigmatiser la santé mentale.

Tous les fonctionnaires ont accès à divers services de soutien. Par exemple, le Réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits rassemble près de 200 praticiens formés pour aider les personnes qui vivent des difficultés en milieu de travail. Le réseau a pour objectif d'améliorer le milieu de travail, une conversation à la fois. Tous les ans, celui-ci offre près de 7 000 séances de consultation, d'encadrement, de médiation et d'intervention de groupe ainsi que 1 700 séances de formation et de sensibilisation sur la gestion des conflits à l'intention des employés et des gestionnaires. Chacun de ces services internes vise à accroître la résilience et à approfondir les compétences en communications interpersonnelles. On souhaite ainsi créer un effectif misant sur le respect, la santé et l'inclusion.

Les employés ont d'eux-mêmes pris l'initiative de changer la culture en matière de santé mentale dans leur milieu de travail. En 2015, Todd Lyons, un fonctionnaire fédéral, a lancé un balado dans lequel il se penche sur l'aspect humain du gouvernement du Canada. Cette émission, qui aborde les regards variés des fonctionnaires, met en lumière des expériences dont nous parlons peu. Todd a ainsi créé un espace où ses collègues se sentent à l'aise de parler de leur vécu en matière de santé mentale au travail et dans leur vie personnelle. Il faut du courage pour tenir ces conversations, mais elles nous aident à comprendre les autres et à faire preuve d'empathie en plus de nous sensibiliser à ce que nous pouvons faire pour soutenir les autres.

> Il y a une espèce de bride qui nous empêche tous d'avancer. Il faut lancer la conversation sur la santé mentale; le jeu en vaut la chandelle.
>
> — Todd Lyons, Parcs Canada

Patricia Doiron, récemment retraitée d'Anciens Combattants Canada, a parlé ouvertement de ses problèmes de santé mentale. Au plus fort de sa lutte, elle s'est juré qu'une fois rétablie elle deviendrait une source d'encouragement et d'espoir pour les autres. Elle a offert dans tout le ministère des ateliers sur le soin de soi qui ont eu un impact profond. Plus de 600 employés répartis dans plus de 40 bureaux ont appris de l'expérience de Patricia. Les ateliers leur ont donné l'occasion d'écouter les autres, de réfléchir et d'interagir pour en apprendre davantage sur les différents aspects de la santé mentale, les stigmates qui subsistent et le soin de soi.

Lutter contre le harcèlement et la discrimination

La couverture médiatique récente suscitée par le harcèlement systémique en milieu de travail (ainsi que les mouvements #MoiAussi et Time's Up) a attiré l'attention sur un enjeu sociétal profondément troublant et généralisé.

La fonction publique n'est pas à l'abri de ce type de comportement. Nous devons continuer à faire preuve de vigilance. En tant que chef de la fonction publique, je suis responsable de cet enjeu. Et je suis fermement résolu à m'assurer que tous les employés se sentent respectés et en sécurité s'ils dénoncent du harcèlement.

La Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement mise en place par le Conseil du Trésor détaille notre engagement à faire en sorte que les employés aient accès, pour résoudre les cas de harcèlement, à des processus formels ou informels efficaces, rapides et confidentiels, et ce, sans crainte de représailles.

Les dispositions du projet de loi C65 viendraient renforcer ce cadre. Une fois mises en œuvre, ces dispositions permettraient aux victimes de harcèlement qui jugent que le processus de règlement a été inefficace d'interjeter appel auprès du Conseil canadien des relations industrielles.

Les organisations ont également mis en place des outils et des ressources pratiques afin d'intervenir en cas de harcèlement et de soutenir les employés. Nous sommes toutefois conscients que les démarches à faire pour obtenir de l'aide ne sont pas toujours claires. Nous travaillons à améliorer l'accessibilité des recours ainsi qu'à les simplifier.

J'encourage vivement tous les employés de la fonction publique qui pensent être victimes de harcèlement à discuter avec un superviseur, un collègue ou un conseiller en qui ils ont confiance ou encore à faire appel à un praticien en règlement des différends, à recourir au programme d'aide aux employés de leur organisation ou à communiquer avec leur représentant syndical. Des experts sont là pour les aider.

Il est essentiel de mettre en place des politiques et des ressources adéquates, mais il ne faut pas s'arrêter là. Nous devons créer des milieux de travail respectueux où aucun comportement inapproprié n'est toléré.

Pour y parvenir, j'ai confié à un groupe de travail le mandat de réaliser un examen ciblé de notre culture organisationnelle, de notre cadre de prévention du harcèlement ainsi que des domaines où nous pouvons améliorer le soutien offert aux employés.

Outils, processus et structures organisationnelles modernes

43%

des fonctionnaires estiment que la qualité de leur travail est minée parce qu'il y a un trop grand nombre d'étapes d'approbation

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017

La fonction publique du Canada est la plus efficace au monde. Elle est composée de personnes qui sont déterminées à changer les choses à l'échelle de leur collectivité et du pays. Nous devons les appuyer et leur donner les outils, les locaux ainsi que les structures décisionnelles dont elles ont besoin.

Il faut que notre main-d'œuvre puisse exercer pleinement son talent et sa créativité. Pour ce faire, nous devons continuer à établir des processus efficaces qui minimisent le nombre d'étapes nécessaires pour obtenir une approbation et qui éliminent les règles sans valeur ajoutée. Nous devons veiller à ce que nos approches soient logiques et appuient une culture fondée sur la prise de risques calculés.

Les leaders de la fonction publique doivent adopter de nouveaux moyens de former des équipes, ainsi que des structures organisationnelles plus souples. Nous avons connu un certain succès en appliquant ces principes dans le cadre de projets, mais il faut maintenant mettre en place des systèmes et une culture qui nous permettront de les étendre à toute la fonction publique.

Les fonctionnaires devront constamment trouver des moyens novateurs d'améliorer les façons de faire.

Repenser la hiérarchie

Les meilleures idées viennent souvent de ceux qui sont le plus près des personnes que nous servons. Ces employés subissent tous les jours les conséquences de processus trop lourds. Les employés de tous les niveaux peuvent faire preuve de leadership et exposer des idées novatrices. Nous devons écouter les idées des employés et les aider lorsqu'ils trouvent des solutions plus efficaces que celles en place.

Amanda Bloom, Stephanie Percival et Julie Crabtree sont trois fonctionnaires dont l'initiative est devenue une véritable tendance, parce qu'on leur en a donné les moyens. L'initiative Emmène-moi avec toi!, initialement lancée au sein de Ressources naturelles Canada, encourage les gestionnaires à inviter des employés à leurs réunions. Les employés peuvent ainsi en apprendre davantage sur la façon dont les priorités sont établies et dont les décisions sont prises. L'organisation, quant à elle, a avantage à entendre les points de vue et les idées de ses employés. Plus encore, cette initiative appuie le perfectionnement et favorise l'inclusion. Dans les ministères qui ont adopté l'idée, il devient de plus en plus courant que des employés soient présents aux réunions et y participent.

Emmène-moi avec toi! permet aux jeunes professionnels de se perfectionner et de tisser des liens avec des cadres supérieurs. L'initiative appuie les relations positives entre les employés expérimentés et débutants, favorise un transfert de connaissances, et permet aux leaders d'obtenir des commentaires facilement.

— Elissa Dodd, Agence du revenu du Canada

@LeadersGC est une initiative ascendante « ouverte par défaut ». Une fois par mois, une équipe de bénévoles dévoués de partout au pays anime des discussions et des événements sur Twitter afin que les fonctionnaires puissent discuter avec les cadres supérieurs. Les fonctionnaires sont invités à faire part de leurs points de vue, de leurs idées et de leurs questions sur divers sujets de nature stratégique, de la santé mentale à la diversité en passant par la réconciliation et l'ère numérique. Résultat? @LeadersGC a créé une communauté florissante et passionnée de fonctionnaires qui alimentent des conversations dynamiques et qui créent des réseaux nationaux.

Avec OutilsGC, les fonctionnaires tissent des liens grâce à des communautés virtuelles dynamiques et s'attaquent aux questions concernant le milieu de travail et le renouvellement comme la santé mentale, le gouvernement numérique et le perfectionnement professionnel. Le nombre de discussions sur GCconnex a augmenté de 38 % en 2017, et les fonctionnaires cherchent des moyens d'utiliser GCcollab pour appuyer la collaboration avec les universitaires, les intervenants provinciaux et les citoyens dans le cadre de projets.

OutilsGC
Vos connaissances au travail

La Communauté nationale des gestionnaires (Atlantique) a établi des liens avec des gestionnaires de la fonction publique dans les quatre provinces de l'Atlantique. Les membres sont à l'écoute des besoins des gestionnaires et y donnent suite au moyen d'initiatives adaptées. Par exemple, quand les membres ont su que les gestionnaires souhaitaient discuter de sujets délicats et échanger au sujet de certaines difficultés courantes, ils ont formé un partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada pour organiser des journées d'apprentissage. Ils ont ainsi pu outiller les gestionnaires dans plusieurs domaines, comme la mobilisation ainsi que le mieux-être et la santé mentale en milieu de travail. Ces activités d'apprentissage, conçues par et pour des gestionnaires, sont maintenant offertes dans tout le pays.

Je suis impressionné par tout ce que ces fonctionnaires dotés d'un réel esprit d'entreprise ont su accomplir. Et je suis heureux de voir qu'ils ont pu compter sur le soutien des champions et des gestionnaires pour donner suite à leurs bonnes idées. Il faut stimuler, valoriser et célébrer cette ingéniosité et cette passion.

Repenser les ressources humaines

Nous devons pouvoir constituer aisément des équipes multidisciplinaires qui recoupent plusieurs organisations afin de régler un problème commun. Pour y parvenir, il faut savoir faire preuve de souplesse et d'adaptation. Nous devons donc voir au-delà de nos frontières traditionnelles afin que nos employés talentueux puissent passer d'un ministère à l'autre. Nous serons ainsi mieux placés pour régler nos plus grandes difficultés.

Diverses équipes au sein du gouvernement tentent d'accroître leur souplesse et leur mobilisation :

CANADA AU-DELÀ DE 150

L'initiative Canada au-delà de 150 est menée conjointement par Horizons de politiques Canada et le Bureau du Conseil privé. Au cours des dix mois du projet, quelque 80 nouveaux fonctionnaires ont consacré une journée par semaine à l'apprentissage de nouvelles approches, dont des méthodes de prévision, la pensée conceptuelle et les pratiques exemplaires en matière de mobilisation. Cette initiative a permis à un groupe diversifié de renforcer son leadership et d'approfondir ses compétences, a favorisé la mise à l'essai d'approches novatrices et appuiera un changement de culture vers une fonction publique où l'ouverture et l'innovation sont encouragées.

CARREFOUR DE L'INNOVATION DE RESSOURCES NATURELLES CANADA

Le Carrefour de l'innovation de Ressources naturelles Canada a conçu et mis en œuvre un modèle de dotation en nuage dans le but de faciliter l'affectation des talents aux besoins opérationnels. À titre d'agents « libres », ces fonctionnaires ont la liberté de choisir des projets et des affectations qui conviennent à leurs compétences et à leurs centres d'intérêt, et peuvent être affectés rapidement à n'importe quelle organisation fédérale. En date du mois de mars 2018, trois ministères lanceront de tels programmes.

PROGRAMME DE BOURSES

L'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du Conseil privé a lancé un programme de bourses visant à recruter des experts afin d'appliquer des approches novatrices aux projets prioritaires. Les boursiers ainsi recrutés travailleront avec les ministères et organismes pour formuler des conseils concernant l'investissement à impact, la mesure des effets, l'étude des comportements et la science des données.

ENTREPRENEURS EN POLITIQUES ET EN PROGRAMMES

Le nouveau Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public a accueilli la première cohorte d'entrepreneurs en politiques et en programmes afin d'aider les fonctionnaires à mettre leur talent à contribution. Ces entrepreneurs consacreront toute une année à des projets prioritaires qui transcendent les organisations dans le but d'accélérer la transformation des modes de prestation des programmes.

Des résultats au moyen d'outils modernes

Lorsque le gouvernement a lancé l'initiative Milieu de travail 2.0 en 2012, il a entrepris de créer des milieux de travail modernes qui changent notre façon de travailler. En mettant en place des espaces de bureau ouverts et flexibles ainsi que de nouveaux outils numériques de mobilité, nous cherchions à promouvoir la capacité de travailler partout, en tout temps et avec n'importe qui.

Je suis convaincu que ces objectifs étaient les bons. Mais selon les fonctionnaires, nous n'avons pas atteint nos objectifs : nous avons consacré trop d'espace précieux au stockage des documents et pas assez à la collaboration. Cela ne répondait pas aux besoins des nombreux fonctionnaires qui sont « sur la route » d'une journée à l'autre. La majorité de nos employés n'ont toujours pas les ordinateurs portables et l'accès au Wi-Fi et aux vidéoconférences qui leur permettraient de travailler de façon plus connectée et collaborative.

Notre approche en matière de conception des lieux de travail n'a pas fonctionné pour tout le monde. À l'avenir, les milieux de travail seront aménagés en collaboration avec les fonctionnaires. Nous inciterons les employés à concevoir des solutions qui tiennent compte de leur façon de travailler et qui favorisent la productivité et la santé des employés.

Un certain nombre d'équipes au sein du gouvernement ont déjà une longueur d'avance. Elles profitent des déménagements dans de nouveaux bureaux pour concevoir un milieu de travail qui répond bien à leurs besoins.

Lorsque Condition féminine Canada a créé un nouveau carrefour régional à Edmonton, en Alberta, l'équipe s'est engagée à fond à créer un bureau dans un souci d'efficacité et de connectivité. Le bureau a été conçu pour être sans papier dès le départ et utilise pleinement les ordinateurs portables, les téléphones intelligents, le Wi-Fi et les logiciels. Ces outils facilitent la collaboration, quel que soit l'endroit où se trouve une personne. Les employés peuvent communiquer entre eux et avec des clients dans quatre provinces et deux territoires. L'équipe est constamment à l'affût de nouvelles idées et examine toujours d'autres possibilités de changements, comme des espaces de travail virtuels partagés, afin de s'assurer que le bureau évolue pour répondre à ses besoins.

Lorsque le bureau de Patrimoine canadien à Toronto (Ontario) a déménagé dans un nouvel emplacement au centre-ville, la direction a demandé l'avis du personnel sur la façon dont il souhaitait travailler, maintenant et dans l'avenir. Leur vision? Un espace de travail moderne et agile où les employés ne sont plus confinés à leur bureau. Aujourd'hui, 65 % des employés n'ont pas de postes de travail assignés. Ils se déplacent et travaillent librement dans le bureau, selon leurs besoins. Cette approche souple est possible grâce au réseau Wi-Fi, aux téléphones mobiles et aux ordinateurs portables. Des postes de travail adaptables, des zones silencieuses et des espaces de collaboration tiennent compte des diverses possibilités selon la tâche ou le style de travail.

Le bureau favorise la souplesse et l'adoption de nouvelles façons de travailler avec les clients et les collègues. De plus, la politique connexe en matière de rangement de bureau a eu pour effet supplémentaire de réduire de façon marquante la quantité

de papier utilisé. Le déménagement a été une expérience enrichissante. Un an plus tard, l'adaptation aux nouveautés se poursuit. L'équipe estime que le bureau est aussi dynamique que les employés qui y travaillent. Elle continue d'apprendre, d'intégrer la rétroaction du personnel et de s'adapter.

Processus opérationnels numériques

Dans l'ensemble de la fonction publique, les ministères et organismes ont simplifié les processus, réduit le gaspillage et amélioré l'échange de renseignements.

AU QUÉBEC, AU LABORATOIRE DE LONGUEUIL DE L'AGENCE CANADIENNE D'INSPECTION DES ALIMENTS

les employés ont transformé le système de gestion de l'information.

Grâce à leur initiative, les employés ont réduit de

94%

leur consommation de papier pour l'analyse des dossiers et peuvent maintenant chercher plus facilement et rapidement de l'information

LE SERVICE CANADIEN DU RENSEIGNEMENT DE SÉCURITÉ

a numérisé plus de

22 millions

d'images

LIBÉRANT AINSI ENVIRON

1,6 km

D'ESPACE SUR LES ÉTAGÈRES

À DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

90%

des employés ont une tablette ou un ordinateur portable, et tous les postes de travail sont munis d'un accès Wi-Fi

Les documents sont signés électroniquement, et le dépôt central n'accepte plus les dossiers papier

En plus de simplifier les processus d'approbation, cette approche a permis de réduire de

60%

le recours au papier

La numérisation permet aussi de simplifier les processus opérationnels du Cabinet et de ses comités. Les membres du Cabinet reçoivent maintenant la majorité des documents au moyen de tablettes électroniques. Ceci a permis d'accroître la sécurité des documents, d'améliorer l'accessibilité des dossiers et de simplifier le processus pour les ministres. En outre, elle a permis de réduire l'empreinte écologique de 90 % par année (soit l'équivalent de deux fois la hauteur de la Tour de la Paix).

L'apprentissage continu est important à la fonction publique. L'École de la fonction publique du Canada a modernisé et informatisé les services de formation grâce à GCcampus. On est passé de 78 000 apprenants avant la transformation numérique à un sommet de 159 000 apprenants. Parallèlement, un nombre accru de fonctionnaires ont déclaré avoir été en mesure d'appliquer au travail ce qu'ils ont appris, et les niveaux de satisfaction ont augmenté.

REGARD VERS L'AVENIR

Pour que la fonction publique puisse servir un pays dynamique comme le Canada, elle doit continuellement s'adapter pour répondre aux besoins des Canadiens. Le renouvellement consiste à se livrer à une introspection continue et à apporter des changements afin que nous soyons bien placés pour appuyer le gouvernement et servir les Canadiens maintenant et à l'avenir.

Lorsque l'initiative Objectif 2020 a été lancé en 2013, l'an 2020 semblait bien loin. Nous avions vu grand pour définir l'excellence dans la fonction publique et prendre des mesures concrètes pour l'atteindre.

Objectif 2020 nous donnait une feuille de route pour le renouvellement. Dans mon dernier rapport, je me suis engagé à examiner le chemin que nous avons parcouru. Nous mesurons les progrès réalisés à l'égard du renouvellement de la fonction publique en utilisant les résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, ainsi que les données sur notre effectif et les outils que nous utilisons.

Les données en disent long : nous sommes sur la bonne voie et nous avons accompli beaucoup de choses en peu de temps. Nous avons mobilisé les fonctionnaires d'un bout à l'autre du pays et ailleurs dans le monde comme jamais auparavant. Nous avons stimulé notre esprit d'innovation et de collaboration, et nous avons éliminé le cloisonnement et, par conséquent, les barrières entre les organisations. Nous avons ouvert des dialogues sur des sujets comme la santé mentale, la diversité et l'inclusion.

Il est essentiel de poursuivre nos efforts collectifs dans les domaines clés :

- Attirer et maintenir en poste un effectif diversifié et inclusif
- Appuyer la santé mentale et le bien-être des employés
- Disposer d'outils, de procédures et de structures organisationnelles modernes
- Lutter contre le harcèlement et la discrimination.

Au cours de l'année à venir, je mettrai aussi beaucoup de temps et d'énergie dans le système de paye.

J'ai à cœur de poursuivre sur notre lancée et de voir comment nous pouvons continuer de nous améliorer et demeurer la meilleure fonction publique au monde.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017
Principaux résultats relatifs au renouvellement

SYSTÈME DE PAYE

69% Vous avez connu des problèmes liés à la paye ou à la rémunération à cause du système de paye Phénix?

34% Les problèmes liés à la paye ou à la rémunération vous causent du stress au travail?

36% Vous êtes satisfaits des mesures de votre ministère ou de votre organisme visant la résolution des problèmes de paye ou de rémunération.

INNOVATION ET AGILITÉ

58% Je crois que j'obtiendrais du soutien si je proposais une nouvelle idée.

41% La qualité de mon travail est minée en raison des processus opérationnels trop compliqués ou inutiles.

80% Mon (ma) superviseur(e) immédiat(e) appuie l'utilisation de régimes de travail flexibles.

SANTÉ MENTALE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

67% Mon ministère ou mon organisme fait de la sensibilisation à la santé mentale.

56% Mon milieu de travail est sain sur le plan psychologique.

81% Je peux discuter des questions touchant mon bien-être au travail avec mon (ma) superviseur(e).

HARCÈLEMENT ET DISCRIMINATION

18% Avez-vous été victime de harcèlement au cours des deux dernières années?

8% Avez-vous été victime de discrimination au cours des deux dernières années?

DIVERSITÉ ET INCLUSION

76% Mon ministère ou mon organisme favorise un milieu de travail diversifié.

73% Chaque personne est acceptée comme un membre à part entière de l'équipe.

À compter de 2017, le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux sera mené chaque année.

Pour les résultats complets du Sondage, consultez le https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux.html